

Prof. Dr. Claas Triebel, Dr. Kurt Seipel, Dipl.-Päd. Andreas Theodorff

Die Kompetenzenbilanz

Ein Verfahren zur kompetenzorientierten Karriereberatung.

Einleitung

Kompetenzenbilanzierung ist in aller Munde – tatsächlich sollen die EU-Staaten bis 2018 Verfahren für die Validierung von Kompetenzen entwickelt haben. Dennoch besteht noch immer weitgehend Uneinigkeit darüber, was Kompetenzen sind und welchen genauen Zweck Kompetenzbilanzierung verfolgen soll: immer wieder ist hier eine Unklarheit zu beobachten ob Verfahren mit dem Ziel der Validierung von Kompetenzen eingesetzt werden oder mit dem Ziel Kompetenzen als Grundlage für eine berufliche Standortbestimmung zu bilanzieren. Nicht selten werden diese beiden Aspekte von Kompetenzbilanzierung miteinander vermischt. Seit den klärenden Definitionen von Erpenbeck & Rosenstiel (2003) hat sich an der Unklarheit im Umgang mit Kompetenzen nicht viel verändert. Tatsächlich grassiert nach wie vor ein Wildwuchs an Verfahren, Tools und Verkennungen.

Schlagworte, wie zum Beispiel Industrie 4.0, strategisches Kompetenzmanagement etc. dominieren die Diskussion. Der kleinste gemeinsame Nenner daraus ist lediglich das Festhalten am hohen Stellenwert von hard- und soft-skills von Menschen: Wichtig ist, dass Menschen etwas können und dass man wissen sollte, was die Menschen können. Das ist allerdings etwas wenig.

Dass wir insgesamt mehr sind als wir über absolvierte Ausbildungsgänge und Zertifikate belegen können, ist ein alter Hut: „Nicht was wir gelebt haben ist das Leben, sondern das, was wir erinnern und wie wir es erinnern, um davon zu erzählen.“ (Gabriel Garcia Márquez). Kompetenzbilanzierung jedoch kann mehr sein als das bloße Schwelgen in Erinnerungen, Lernsituationen oder das trockene Auflisten von Skills.

Deshalb ist es notwendig, genauer auf das Konstrukt Kompetenzbilanzierung zu schauen, um zu verstehen, was es leisten kann: für Menschen in Veränderungssituationen im beruflichen und privaten Kontext. Dabei reicht das Spektrum vom Eintritt in die Berufswelt über (lebenslanges) Lernen bis hin zum Ruhestand.

Wir stellen in diesem Beitrag die „Kompetenzenbilanz“ vor, die 2003 im Auftrag des Zukunftszentrums Tirol von PerformPartner unter Begleitung von Prof. Dr. Dr. Lutz von Rosenstiel entwickelt wurde (& Lang-von Wins 2004 und 2007 und Triebel 2013) und klären an diesem Beispiel einige Fragen im Spannungsfeld zwischen Validierung und Beratung, in denen das Themenfeld Kompetenzbilanzierung häufig angesiedelt ist.

1. Kompetenzbilanzierung

1.1 Begriffsklärung

Der Begriff der Kompetenzbilanzierung beschreibt eine Reihe von Vorgehensweisen, die es Teilnehmenden dieses Verfahrens ermöglicht, ihre eigenen Kompetenzen detailliert zu erfassen und zu belegen.

Erpenbeck und v. Rosenstiel beschreiben Kompetenzbilanzierungen als qualitative Verfahren, die „sich europaweit bei der Einschätzung und der Verständigung über den Kompetenzstatus von Menschen über Ländergrenzen hinweg besonders bewährt“ (Erpenbeck & v. Rosenstiel, 2007, S. XIV) haben. „Insbesondere berücksichtigen sie non-formell und informell erworbene Kompetenzen in gebührender Weise. [...] Schließlich tragen qualitativ bilanzierende und hybride Erfassungsverfahren durch eine positive Rückwirkung auf bilanzierte Personen, die sich erstmals ihrer Stärken und Möglichkeiten ganz bewusst werden, deutlich zu einer Dynamisierung des Arbeitsmarktes bei (Erpenbeck & v. Rosenstiel, 2007, S. XIV).

1.2 Das Ziel und die Struktur des Verfahrens

Kompetenzbilanzierungsverfahren werden als Methode eingesetzt, um Menschen in beruflichen Übergangssituationen zu begleiten. Wir unterscheiden zwischen subjektivierenden und objektivierenden Verfahren (Triebel 2009).

Objektivierende beziehungsweise anforderungsorientierte oder summative Verfahren versuchen demnach Kompeten-

zen objektiv festzustellen. (In der Zwischenzeit wurden von PerformPartner einige EU-Projekte auch mit diesem Ziel begleitet.) In subjektivierenden beziehungsweise entwicklungsorientierten oder formativen Verfahren hingegen dient die Kompetenzfeststellung der Unterstützung eines Beratungs-, Veränderungs-, Orientierungs- oder Empowerment-Prozesses – hier liegt die Stärke der Kompetenzenbilanzierung.

Der Begriff der Bilanzierung ist irreführend und entspringt den französischen Wurzeln: Eine Bilanz ist weder veränderungsorientiert noch formativ oder in irgendeiner Weise subjektivierend zu verstehen. Gleichwohl ist der Begriff der Bilanzierung nun einmal in der Welt und kanonisch geworden.

Bei den vielen vorhandenen Verfahren gibt es einige Ähnlichkeiten, eine Art Übereinkunft darüber, wie Kompetenzbilanzierungsverfahren aussehen, wie sie aufgebaut sind und was sie zu leisten im Stande sein sollen. Sie folgen in der Regel einem Ablauf, in dem zunächst der Biografie der teilnehmenden Person Aufmerksamkeit geschenkt wird. Im weiteren Verlauf werden Tätigkeitsfelder identifiziert und deren Lernhaltigkeit untersucht. Aus dem Ergebnis dieser Arbeit werden Kompetenzen abgeleitet, die wiederum die Grundlage dafür bilden, in den folgenden Schritten zu planen, auf welche Art und Weise die Kompetenzen in Zukunft eingesetzt werden sollen.

Um diese Arbeitsschritte durchzuführen, gibt es in bestimmten Arbeitsmaterialien unterschiedliche Übungen oder Tools, die jeweils darin unterstützen die Biografie zu reflektieren, Kompetenzen zu beschreiben und nächste Schritte zu konkretisieren. Hier ist über die Jahre ein gewisser Angleichungsprozess zwischen einzelnen Verfahren zu beobachten.

Betrachtet man die Oberfläche dieser Verfahren, also Dramaturgie und Arbeitsmaterialien, so lassen sich kaum psycholo-

gische Gründe finden, die stichhaltige Argumente dafür liefern könnten, dass ein bestimmtes Arbeitsblatt besser in der Lage sei Menschen in einer flexibilisierten Arbeitswelt zu unterstützen als ein anderes. Die Vorstellung, das Potenzial einer Kompetenzbilanzierungsmaßnahme liege vor allem zwischen den Ordnerdeckeln der Arbeitsmaterialien, ist abwegig. Vielmehr muss sich die Wirksamkeit einer Kompetenzbilanzierung auf einen definierten Beratungsprozess und auf die Kompetenz der durchführenden Personen, der Beraterinnen und Berater, berufen können.

3. Die Kompetenzenbilanz von PerformPartner

3.1 Ausgangssituation

Die Kompetenzenbilanz von PerformPartner wurde ab 2003 in Kooperation mit dem Zukunftszentrum Tirol entwickelt (Triebel & Lang-von Wins 2004, 2007, Seipel 2010 und Triebel 2013).

In diesem Verfahren sollen die Teilnehmenden *„ihre Stärken und Entwicklungspotenziale erkennen, größeres Selbstbewusstsein und höheres Selbstwertgefühl erlangen, ihre Arbeitszufriedenheit sowie Motivation und Erfolg steigern, weil sie entsprechend ihrer Fähigkeiten und Präferenzen eingesetzt werden können, sich neue Tätigkeitsfelder erschließen können, ihre Karrierechancen beziehungsweise ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt verbessern können.“*

Diese Ziele machten von Anfang an deutlich, dass es sich hier nicht um ein vornehmlich bilanzierendes, feststellendes, sondern eindeutig um ein beratendes Verfahren handeln sollte.

Um sich der Erfüllung der Auftragsziele durch den Rückgriff auf ein psychologisches Konstrukt zu nähern, wurde nach einem ersten Entwurf eines Verfahrens und einer anschließenden Pilotphase Bezug auf das Employability-Konzept von Fugate, Kincki & Ashforth (2004) genommen.

Prof. Dr. Claas Triebel

Psychologiestudium an der LMU München; Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität der Bundeswehr München, dort 2009 Promotion (Dr. phil.); Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für Angewandtes Management Erding.

Seit 2003 im Feld Kompetenzfeststellung und kompetenzorientier-

ter Beratung tätig. Entwicklung der Methoden: „Die Kompetenzenbilanz als Einzel- und Gruppenverfahren“; „KomBI-Laufbahnberatung als Methodenbaukasten für Karriereberatung“. Wissenschaftliche Begleitung kompetenzorientierter Beratungsprozessen. Er berät Personen, Teams, Unternehmen und Organisationen. Ein Schwerpunkt liegt auf der Beratung von StartUps.



3.2 Beschäftigungsfähigkeit

3.2.1 Grundannahmen

Das Modell der Beschäftigungsfähigkeit nach Fugate et al. (2004) gibt einen theoretischen Rahmen mit praktischen Implikationen, die für die Konzeption von Kompetenzbilanzierungsverfahren und zur Überprüfung, ob diese stichhaltig entworfen sind, reichlich Anhaltspunkte bieten. Es eignet sich hierfür insbesondere deshalb, weil es sich um ein psychologisches Konstrukt handelt, das Beschäftigungsfähigkeit nicht als Marktwert einer Person und auch die Qualifikationen einer Person bloß als Unterkonstrukt versteht. Vielmehr umreißt das Employability-Konzept von Fugate et al. Beschäftigungsfähigkeit eben als „Fähigkeit“ und befasst sich damit, wie diese Fähigkeit gefördert werden kann. Sie stellen nicht den Marktwert des Individuums in den Vordergrund, sondern das Individuum selbst, mit seinen Fähigkeiten und Eigenschaften.

Fugate et al. (2004) unterscheiden drei Themenkomplexe, aus denen sich das Generalkonstrukt der Beschäftigungsfähigkeit zusammensetzt:

- > die persönliche Anpassungsfähigkeit (Personal Adaptability),
- > die Laufbahnidentität (Career Identity) und
- > das Sozial- und Humankapital (social- and human capital).

3.2.2 Anpassungsfähigkeit

Der Begriff der Anpassungsfähigkeit meint folgende psychologische Konzepte: Selbstwirksamkeitsüberzeugungen, internale Kontrollüberzeugungen, Optimismus, Proaktivität, Kontrollüberzeugungen, die Neigung zu lernen, die Offenheit gegenüber Veränderungen und die Flexibilität. Personen, bei denen die genannten Eigenschaften stark ausgeprägt sind, werden als anpassungsfähig bezeichnet. Personen mit hoher Anpassungsfähigkeit sind dem Konzept zu Folge in der Lage, Entwicklungsmöglichkeiten zu identifizieren und sich neuen Bedingungen aktiv anzupassen. Also Personen, die in der Lage sind, auf sich verändernde Umstände adäquat und den eigenen Interessen und Fähigkeiten entsprechend einzugehen.

3.2.3 Laufbahnidentität

Die Laufbahnidentität setzt sich aus den Zielen, Hoffnungen und Befürchtungen, Persönlichkeitseigenschaften, Werten, Überzeugungen, Normen, zeitlichen Horizonten und Interaktionsstilen einer Person zusammen. Eine Kenntnis der genannten Größen ermöglicht eine Ausdifferenzierung der

Laufbahnidentität. Die Autoren betrachten das Konstrukt der Laufbahnidentität als streng kognitiv. Eine effektive Planung der eigenen Zukunft wird nach Fugate et al. (2004) durch die Beschreibung der eigenen Laufbahnidentität möglich. Laufbahnidentität wird nicht nur prospektiv, sondern auch retrospektiv-narrativ gebildet. Menschen neigen dem Konzept zu Folge dazu, die eigene Entwicklung als kohärent zu schildern. Diese narrativ gebildete Identität hat einen stark faktischen Charakter. So hilft es Personen, sich zur Bildung der eigenen Identität mit der eigenen Vergangenheit auseinanderzusetzen und auf dieser Grundlage die eigene Entwicklung in die Zukunft „weiter zu erzählen“. Erzählungen über die eigene Vergangenheit und Zukunft gewinnen deshalb große Bedeutung, weil sich Personen nach diesen selbst gebildeten Erzählungen richten und sich an ihnen orientieren, um eine Kontinuität zwischen wahrgenommener Vergangenheit und erwünschter Zukunft zu erzielen (Ashforth & Fugate 2001).

Die Autoren unterscheiden hierbei zwischen dem tatsächlichen und den möglichen Selbst. Die narrative Konstruktion eines möglichen Selbst stellt die eigene Person in einen Bedeutungszusammenhang, der überprüfen lässt, ob eine bestimmte Wunschvorstellung hinsichtlich der eigenen Zukunft mit den eigenen Werten, Überzeugungen, Eigenschaften, etc. überhaupt in Übereinstimmung zu bringen ist.

3.2.4 Sozial- und Humankapital

Das Sozial- und Humankapital beschreibt die sozialen Ressourcen und Netzwerke sowie die personalen Eigenschaften, über die eine Person verfügt. Das soziale Kapital beschreibt die Netzwerke, über die eine Person verfügt. Netzwerke können konkreten Zugang zu Laufbahnmöglichkeiten bieten und stellen besonders in Zeiten sich schließender Arbeitsmärkte eine entscheidende Ressource dafür dar, überhaupt einen Arbeitsplatz zu erhalten. Unter Humankapital verstehen die Autoren die Ausbildung, die Erfahrungen, das Training und weitere Eigenschaften, auf die eine Person für die Entwicklung der eigenen Laufbahn zurückgreifen kann. „Human capital represents an individual's ability to meet the performance expectations of a given occupation (Burt 1997; Portes 1998)“ (Fugate et al. 2004, S. 25).

Die Autoren beziehen an diesem Punkt also in gewisser Weise den Marktwert der Fähigkeiten einer Person in ihr Konzept mit ein, denn das Humankapital messen sie nicht nur an den individuellen Fähigkeiten einer Person, sondern auch daran, welchen Nutzen dieses in Bezug auf bestimmte Anforderungen hat.



Dr. Kurt Seipel

Studium der Psychologie, Philosophie, Erziehungswissenschaften; Promotion in Psychologie.

Seit 1990 als Psychologe, zertifizierter Unternehmensberater, Wirtschaftstrainer und Coach, sowie als Registered EuroPsy Psychologist und akkreditierter SGM-Berater selbstständig tätig. Seit 1998 Lektor an

Hochschulen und Universitäten. Berufsgruppensprecher UnternehmensberaterInnen in der Wirtschaftskammer Tirol; GO-UB-Ausschuss in der Wirtschaftskammer Österreich; im Leitungsteam der A&O-PsychologInnen im Berufsverband Österreichischer PsychologInnen; Vizepräsident des Alumni-Vereins der Universität Innsbruck.

3.2.5 Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Unterkonstrukten

Die Autoren nehmen einige Wechselwirkungen zwischen den vorgestellten Konstrukten an. So gehen sie etwa davon aus, dass eine Person mit einer ausgeprägten, ausformulierten und reflektierten Laufbahnidentität auch anpassungsfähiger ist, wodurch rückwirkend wieder die Laufbahnidentität positiv beeinflusst wird. Ähnlich verhält es sich mit dem Sozial- und Humankapital, das die Anpassungsfähigkeit moderiert, was wiederum Auswirkungen darauf hat, in welcher Weise eine Person das eigene Kapital – ob nun human oder sozial – weiterentwickeln wird. Eine ähnliche, sich gegenseitig positiv beziehungsweise negativ verstärkende Beziehung wird zwischen der Laufbahnidentität und dem Sozial- und Humankapital angenommen.

3.3 Ablauf der Kompetenzenbilanz

Auf der Grundlage des dargestellten Employability-Konzepts wurde die Kompetenzenbilanz optimiert und folgt seitdem einem genau strukturierten Ablauf:

I. Einführungsgespräch (Dauer: eine Stunde)

Vor dem eigentlichen Beginn der Kompetenzenbilanz findet eine intensive Auftragsklärung statt:

- > Welches Anliegen haben die Teilnehmenden?
- > Wie läuft das Verfahren genau ab?
- > Welcher Zeitaufwand ist damit verbunden? Etc.

Die Teilnehmenden erhalten Arbeitsmaterialien und eine Einweisung in erste biografische Übungen, die sie bis zum zweiten Termin bearbeiten müssen.

II. Coaching-Gespräch 1 (Dauer: eine bis zwei Stunden)

Im ersten Coaching-Gespräch wird zunächst die Biografie der

Teilnehmenden intensiv besprochen. Das Gespräch konzentriert sich dabei insbesondere auf:

- > Wichtige Lernerfahrungen
- > Wichtige Entscheidungssituationen
- > Ressourcen, die bei der Bearbeitung der biografischen Aufgabe sichtbar geworden sind

Die biografische Arbeit endet mit einem Resümee darüber, welche Leitthemen für die weitere Arbeit mit der Kompetenzenbilanz festgehalten werden sollen. Solche Leitthemen sind häufig Werte, die den Teilnehmenden in diesem Zusammenhang besonders deutlich wurden. Zum Teil werden auch bereits vorläufig Kompetenzbegriffe festgehalten, an denen im Folgenden weitergearbeitet wird. Besonders wichtig ist für die Teilnehmenden, dass sowohl privaten als auch beruflichen Stationen Aufmerksamkeit geschenkt wird.

In der zweiten Hälfte des Gesprächs werden einige wichtige berufliche und private Stationen auf ihre Lernhaltigkeit hin untersucht. Im gemeinsamen Gespräch erarbeiten BeraterIn und TeilnehmerIn, welche Tätigkeiten der/die TeilnehmerIn an bestimmten beruflichen und privaten Stationen ausgeführt hat und über welche Fertigkeiten er/sie deshalb verfügt. Diese Aufgabe setzen die Teilnehmenden als Hausaufgabe fort.

III. Coaching-Gespräch 2 (Dauer: zwei Stunden)

Im zweiten Coaching-Gespräch wird die Analyse von Tätigkeiten und Fertigkeiten abgeschlossen. Während dieses Prozesses bilden BeraterIn und TeilnehmerIn Cluster aus einander ähnlichen Fertigkeiten. Diese Cluster werden mit vorläufigen Kompetenzbegriffen benannt. Häufig fließen hier auch Wertbegriffe mit ein. Auf diese Weise entsteht eine vorläufige Sammlung von meist etwa 16 bis 20 Kompetenz-

und Wertbegriffen. Die Kompetenzbegriffe werden dann in die Kategorien sozial, methodisch, fachlich, personal einsortiert.

In der zweiten Hälfte des Gesprächs werden die vorläufigen Begriffe kritisch hinterfragt. Die Kompetenzbegriffe werden als vorläufige Hypothesen behandelt, die es im Folgenden zu belegen gilt. Hierzu erlernen die Teilnehmenden eine Art Argumentationssystem, nach dem sie aus ihrer Biografie und aus ihrer Tätigkeiten-/Fertigkeiten-Analyse Argumente für die vorläufig behaupteten Kompetenzen zusammenstellen.

Diese Aufgabe führen die Teilnehmenden in Heimarbeit fort. Zusätzlich bearbeiten sie ein Instrument zum Selbstbild-Fremdbild-Abgleich und zum Abgleich von ihrer derzeitigen Situation mit einer von ihnen als ideal beschriebenen Situation.

IV. Coaching-Gespräch 3 (Dauer: zwei Stunden)

Im dritten Coaching-Gespräch werden die Kompetenzbelege nochmals aktualisiert. Es stellt sich heraus, dass von den vorläufigen Kompetenzbegriffen meist ca. 8 (+/-2) Kernkompetenzbegriffe verbleiben. Diese können die Teilnehmenden schlüssig argumentativ darlegen. Es folgt die Besprechung der in Coaching-Gespräch 2 erwähnten Fragebögen. In der zweiten Hälfte des Gesprächs werden auf Grundlage der bisher erarbeiteten Materialien nächste Schritte erarbeitet und in einem Aktionsplan festgehalten.

V. Schriftliche Bilanz

Im Nachgang zur Kompetenzbilanz erhalten die Teilnehmenden eine schriftliche Zusammenfassung der besprochenen Kompetenzen und des gesamten Prozesses. Diese „schriftliche Kompetenzbilanz“ wird zum Teil in Bewerbungsprozessen verwendet, mitunter auch als Vorbereitung für Bewerbungsgespräche.

4. Evaluation der Kompetenzbilanz

4.1 Wirkungen der Kompetenzbilanz

Die Kompetenzbilanz wurde mehrfach wissenschaftlich evaluiert. Lang-von Wins und Triebel (2005) und Seipel (2006) konnten zeigen, dass Teilnehmende der Kompetenzbilanz 6 Monate nach der Kompetenzbilanz besser in der Lage sind Stress zu verarbeiten, über höhere Proaktivitätswert verfügen und erhöhte interne Kontrollüberzeugungen sowie über höhere Selbstwirksamkeitswerte verfügen als vor der Kompetenzbilanz. Die Werte wurden zudem mit einer Kontrollgruppe (Wartegruppe) verglichen, in der sich im Vergleichszeitraum keine Veränderungen ergaben.

Darüber hinaus wurde von Gregoritsch et al (2006) eine volkswirtschaftlich ausgerichtete Studie unternommen, die aufzeigte, dass AbsolventInnen der Kompetenzbilanz im Jahr nach der Teilnahme am Verfahren über ein im Durchschnitt EUR 2.000 höheres Einkommen verfügten als eine aufgrund der Sozialversicherungsdaten parallelisierte Vergleichsgruppe. Darüber hinaus hatten Teilnehmende der Kompetenzbilanz weniger Krankenfehltag und mehr Beschäftigungstage als ihre statistischen Zwillinge.

Aufgrund dieser beiden Studien konnte also nachgewiesen werden, dass durch die Kompetenzbilanz die Beschäftigungsfähigkeit der TeilnehmerInnen sensu Fugate et al (2004) gesteigert werden konnte. Um die Erkenntnisse aus dieser Studie zu verallgemeinern wurde zudem eine qualitative Studie durchgeführt um Wirkprinzipien zu identifizieren, die Aufschluss über das „Warum“ der Wirksamkeit des Verfahrens geben.

4.2 Wirkprinzipien der Kompetenzbilanz

In der qualitativen Studie von Triebel (2009) konnte aufgezeigt werden, dass der Prozess der Kompetenzbilanz einer Wirk-

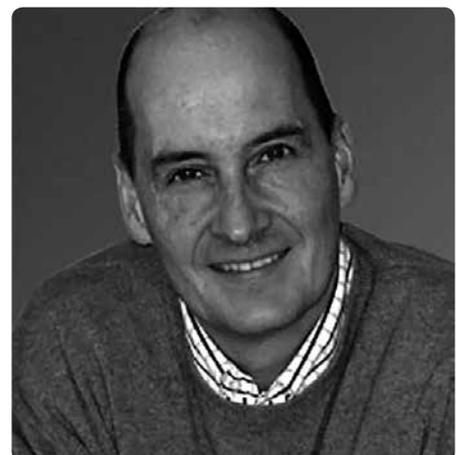
Andreas Thedorff, Dipl. Päd.

Studium der Pädagogik (Schwerpunkt Berufs- und Wirtschaftspädagogik) an der Universität der Bundeswehr München. 2003 bis 2006 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität der Bundeswehr München, Lehrgebiet Berufspädagogik.

Seit 1998 freiberufliche Tätigkeit als Trainer und Berater in der Erwachse-

nenbildung und Weiterbildung; seit 2007 Leitung des Bereichs Training am Zentralinstitut studium plus der Universität der Bundeswehr München.

Kernkompetenzen: Steuerung von Gruppenprozessen, Konzeptentwicklung, Führungs- und Teamberatung, Einzel- und Gruppencoaching; Forschungsschwerpunkte: Systemisches Lernen, Lernende Organisation.



dramaturgie folgt, die den Wirkprinzipien der psychologischen Therapie nach Klaus Grawe (2000) ähnelt.

Demnach kann Kompetenzbilanzierung dann wirksam sein, wenn während des Prozesses folgende Wirkprinzipien berücksichtigt werden:

- In der biografischen Arbeit muss eine prozessuale Aktivierung (Grawe 2000) erfolgen, ein Prozess des „Erlebens“ (Triebel 2009), dass es um die Person des Teilnehmers/der Teilnehmerin geht und nicht um äußere Kriterien oder auch bspw. um einen Zertifizierungsprozess der Kompetenzen
- In der Tätigkeitsanalyse muss Wert auf Ressourcenaktivierung (Grawe 2000) gelegt werden. Dies geschieht durch kognitiv orientiertes „Erkennen“ (Triebel 2009) der bisher gemachten Lernerfahrungen
- Im Belegen der Kompetenzen muss einerseits die Ressourcenaktivierung vertieft werden und um einen Aspekt der „intentionalen Veränderung“ (Grawe 2000) erweitert werden. Es muss also im Beratungsprozess eine Rolle spielen, welche Vorhaben mit den erarbeiteten Kompetenzen in Angriff genommen werden könnten. Auf den Beratungsprozess wurde hierfür der Begriff der Unterstützung des „Wollens“ (Triebel 2009) gewählt. Diese intentionale Veränderung muss Einzug in die konkrete Planung nächster Schritte finden. Es zeigt sich, dass Personen, die keine nächsten Schritte planen im Anschluss an die Kompetenzbilanz nicht von den oben genannten Effekten profitieren konnten.

Der Wirkprozess schließt nach Grawe mit der „Intentionsrealisierung“ ab, der Umsetzung des projektierten Vorhabens also. Für den Beratungskontext wurde dies mit dem Schlagwort „Machen“ (Triebel 2009) adaptiert.

Den oben angeführten Schritten folgend – und die intendierten Wirkprinzipien erwartend – müssen kompetenzbilanzierende Verfahren folgen, damit sie ihre Wirkung entfalten können.

5. Ausbildung der Kompetenzbilanz-Coaches

Alle Kompetenzbilanz-BeraterInnen durchlaufen seit Entwicklung der Kompetenzbilanz eine fünftägige Schulung. In den ersten drei Tagen werden die BeraterInnen mit theoretischen Grundlagen von Kompetenzbilanzierung und Beratung vertraut gemacht. Zudem wird das Verfahren in Selbsterfahrung durchgearbeitet. In einer anschließenden Praxisphase bearbeiten sie selbständig mehrere Fälle, die schriftlich doku-



mentiert und in zwei Folgetagen supervidiert werden. An der Kompetenzbilanz-Schulung nehmen nur BeraterInnen teil, die bereits über Beratungserfahrung oder einen einschlägigen Abschluss (Psychologie, Pädagogik o.ä.) verfügen. Die Kompetenzbilanz-Coaches werden auf der Internetseite www.kompetenzbilanz.de gelistet.

6. Anwendung und Weiterentwicklung

Die Kompetenzbilanz wurde seit ihrer Entwicklung in vielfältigen Kontexten angewendet. Im Zukunftszentrum Tirol war das Verfahren jahrelang im Regelbetrieb und wurde vom Land Tirol finanziell unterstützt. Hier nahmen Menschen in beruflichen Veränderungssituationen am Verfahren teil.

Zudem findet das Verfahren in unterschiedlichen anderen Kontexten Anwendung. Einige Beispiele: In Wien ist die Kompetenzbilanz Teil mehrerer Arbeitsmarktintegrationsprojekte (WAFF, Jobtransfair), in Rheinland-Pfalz wurde ein Projekt mit Langzeitarbeitslosen 50+ durchgeführt, in Berlin bietet der Verein KOBRA e.V. die Kompetenzbilanz regelmäßig an, die VW Coaching GmbH verwendet das Verfahren zur Beratung von Führungskräften, die DEKRA-Akademie setzt die Kompetenzbilanz bundesweit ein, die Werkstatt Frankfurt e.V. wurde 2012/13 geschult, im gesamten D-A-CH wurden seit 2003 mehrere hundert Coaches geschult, die die Kompetenzbilanz teils freiberuflich, teils in ihren Organisationen umsetzen. Über die Jahre wurde deutlich, dass der klar strukturierte Prozess und die Beratungskompetenz entscheidende Erfolgsfaktoren für das Verfahren darstellen.

Vor dem Hintergrund der dargestellten Wirkprinzipien (Grawe 2000, Triebel 2009, Lang-von Wins und Triebel 2011) entstanden weitere Verfahren,

- Die Kompetenzwerkstatt für Jugendliche in der Berufswahlvorbereitung (Lang-von Wins et al 2007)
- Kompetenzbilanzierung als Gruppenverfahren
- Kompetenzbilanzierung für GründerInnen
- KOB-Ausbildung für stärkenorientierte Beratung
- KomBI-Laufbahnberatung (Bauer & Triebel 2011) als Ausbildungskonzept für BeraterInnen, die mit Menschen mit Migrationshintergrund arbeiten
- eXist-Workshop-Design für GründerInnen aus dem Hochschulbereich

Verbindender Gedanke dieser Verfahren ist es Kompetenzbilanzierung anhand der in der Evaluation identifizierten Wirkprinzipien als Beratungsprozess zu verstehen, der weitgehend unabhängig von den verwendeten Materialien auf unterschiedliche Zielgruppen anwendbar ist.

7. Qualitätskriterien für subjektivierende Kompetenzbilanzierung

Vor dem Hintergrund der eingangs vorgestellten Problematik einer gewissen Unübersichtlichkeit bestehender Kompetenzbilanzierungsverfahren lassen sich aus dem Verfahren der Kompetenzbilanz und der begleitenden Forschung einige Qualitätskriterien verallgemeinern, die für alle subjektivierenden, formativen oder entwicklungsorientierten Verfahren gelten können. Die wichtigsten seien hier abschließend genannt:

- Eindeutige Festlegung des Verfahrens auf eine entweder subjektivierende oder objektivierende Vorgehensweise. Beides zusammen geht nicht.
- Freiwillige Teilnahme am Verfahren.
- Sprachliche Kompetenz mindestens auf B1-Niveau um die Hausaufgaben selbständig bearbeiten zu können.
- Geschützter Raum für das Verfahren - Informationen aus dem Verfahren unterliegen der Vertraulichkeit.
- Klarer Prozess des Verfahrens, der an Wirkprinzipien ausgerichtet ist. Diese Wirkprinzipien müssen nicht den Wirkprinzipien von Grawe beziehungsweise Triebel entsprechen. Aber BeraterInnen müssen darlegen können, an welchem Beratungskonzept sie sich orientieren.
- Ausgiebige Schulung der BeraterInnen.
- Regelmäßige Intervention und/oder Supervision der BeraterInnen.

8. Literatur

Bauer, H.G. & Triebel, C. (2011). *KomBI-Laufbahnberatung – kompetenzorientiert, biografisch, inter-kulturell*. Verl. Tür an Tür gGmbH, Augsburg

Colardyn, D. & Bjornavold, J. (2004): *Validation of formal, non-formal and informal learning: Policy and practices in EU member states*. In: *European Journal of Education*, No. 1, S. 69–89

Erpenbeck, J. & v. Rosenstiel, L. (2003, Hrsg.): *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Ver.; 1. Aufl., 2. Aufl. 2007

Gillen, J., *Kompetenzanalysen als berufliche Entwicklungschance. Eine Konzeption zur Förderung beruflicher Handlungskompetenz*. Dissertationsschrift. Bielefeld

Grawe, K. (2000). *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe. 2. Auflage

Gregoritsch, P., Kernbeiß, G., Timar, P. & Wagner-Pinter, M. (2006). *Bessere Arbeitsmarktpositionierung aufgrund einer Kompetenzbilanz? Befunde aus einer kontrollgruppen-basierten Wirkungsanalyse*. Unveröffentlichte Studie im Auftrag des Zukunftszentrum Tirol: Innsbruck

Künzli, H. (2009). *Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching*. In: *OSC 16(1)*: S. 4-18

Lang von Wins, T. & Triebel, C. (2006). *Kompetenzorientierte Laufbahnberatung*, Heidelberg, Springer

Lang-von Wins, T., Thelen, N. & Triebel, C. (2007). *Kompetenzwerkstatt für Schüler und Jugendliche*. In J. Erpenbeck & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung* (S. 422–427). Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Lang-von Wins, T. & Triebel, C. (2011). *Karriereberatung. Coachingmethoden für eine kompetenzorientierte Laufbahnberatung*. Heidelberg, Springer

Seipel, K.: *Die Kompetenzbilanz*. In: *Magazin für Erwachsenenbildung*, Wien 2010, S. 2-7

Triebel, C. & Lang-von Wins, T. (2004 und 2007). *Die Kompetenzbilanz. Ein Verfahren der kompetenzorientierten Laufbahnberatung*. PerformPartner, Moosinning.

Triebel, C. (2009). *Kompetenzbilanzierung als psychologische Intervention. Wirkfaktoren und Wirkfaktoren in Laufbahnberatung und Coaching*. Dissertation an der Universität der Bundeswehr München. Online-Publikation: <http://137.193.200.7:8081/node?id=86279> Zugegriffen: 06. Mai 2014

Triebel, C. (2013). *Die Kompetenzbilanz. Ein Verfahren der kompetenzorientierten Laufbahnberatung*. PerformPartner, Weilheim

Information:



PerformPartner begleitet Menschen und Organisationen in Veränderungsprozessen:
www.performpartner.de



Internetseite zum Verfahren:
www.kompetenzenbilanz.de